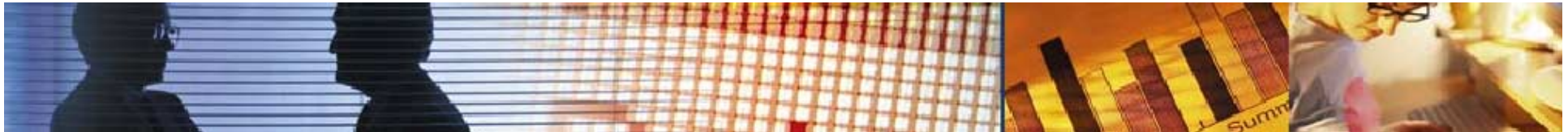
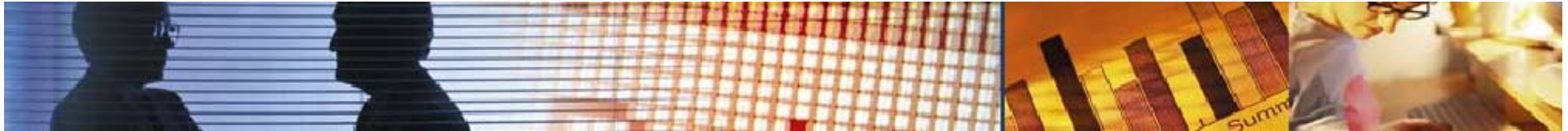


Workflow-Optimierung in der Medienproduktion

Kurzstudie: Stand und Tendenzen

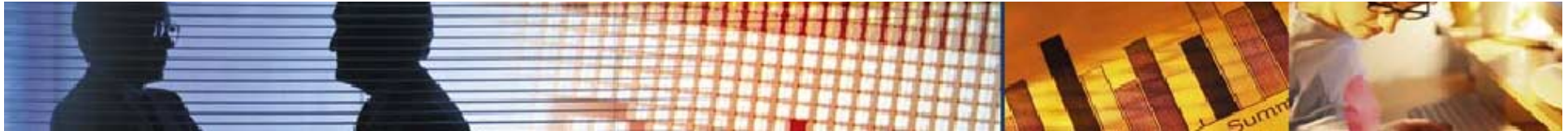


Fortschrittsberichte der Hochschule der Medien Stuttgart,
Nummer 3, 2006



Übersicht

- 1. Grundlagen Workflow-Optimierung**
- 2. Workflow-Optimierung: Vorteile und Handlungsmotive**
- 3. Aufbau, Erhebung und Ergebnisse der Auswertung**
 - 3.1 Produktivitätserhöhung als Ziel der Workflow-Optimierung**
 - 3.2 Interne, aber auch übergreifende Prozesse im Vordergrund**
 - 3.3 Informationsverluste stören bei der Auftragsdurchführung**
 - 3.4 Unterschiedlicher Einsatzgrad von Software- und Vernetzungslösungen**
 - 3.5 Digitale Anwendungslösungen unterentwickelt**
 - 3.6 Übergabe der Produktdaten mit PDF überwiegt**
 - 3.7 Zufriedenstellende Erfahrungen mit Workflow-Optimierung überwiegen**
 - 3.8 Methodische Unterstützung ausbaufähig**
 - 3.9 Zuständigkeit bei der Workflow-Optimierung liegt beim Management**
- 4. Zusammenfassung**
- 5. Autorenhinweis und Literatur**



1. Grundlagen Workflow-Optimierung

Von der handwerklichen zur industriellen Medienproduktion

Ein **Workflow** ist ein teilweise oder ggf. vollständig automatisierter **Geschäftsprozess**, in dem Dokumente, Informationen oder Aufgaben zwischen beteiligten **Akteuren** und **Anwendungssystemen** in einer strukturierten, festgelegten Art und Weise **übertragen und bearbeitet** werden.

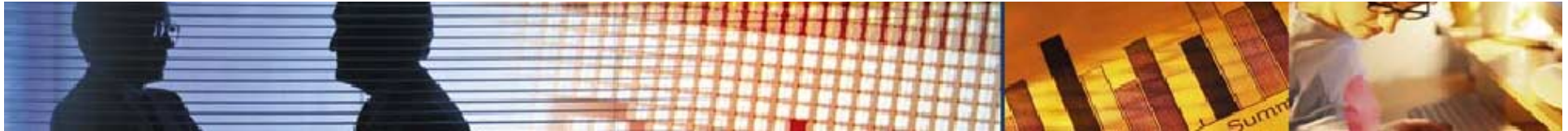


Klassisches Szenario

Diverse „Einzelkämpfer“
Labyrinth der Zuständigkeiten
Geringe Übersicht/Nachverfolgbarkeit
Manueller Workflow und Medienbrüche
Wenig Termintreue
Mehraufwand nicht bezifferbar
„Bull-Whip-Effekt“

Integriertes Netzwerk

Netzwerk fähiger Akteure
Laufende Bewertung/Audits
Methoden zur Qualitätssicherung
Prozesse sind transparent
Stabiler Kapazitätseinsatz
Leistungen nachvollziehbar
Konzept der „Digital Factory“



2. Workflow-Optimierung: Vorteile und Handlungsmotive

Vorteile finden sich vor allem durch eine **gesteigerte Produktivität**. Indem unnötige Zwischenschritte eliminiert werden, wird der **Automatisierungsgrad** der Geschäftsprozesse gesteigert.

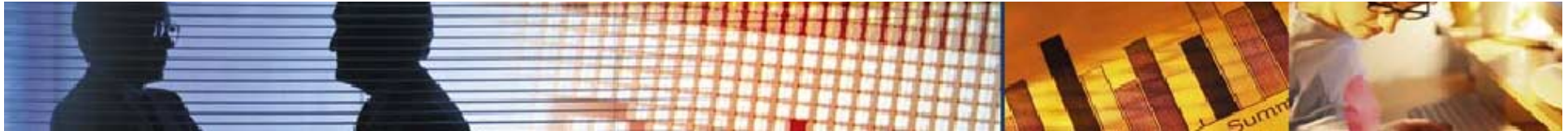
Dabei spielt die **bessere Kontrolle übergreifender Geschäftsprozesse** durch Standardisierung eine grosse Rolle.

Daneben lassen sich besonders die **internen Workflows** vereinfachen. Die Fokussierung auf "best practice" führt oft zu einer **Rationalisierung** und Vereinfachung.

Workflow-Optimierung heisst letztlich **besserer Kundenservice**. Durch einen zuverlässigen, reibungslosen Ablauf der Prozesse und eine klare, **übergreifende Steuerung** kann vor allem das **Timing** der Auftragsdurchführung verbessert werden.

Mehraufwände durch mangelhafte Koordination und spät entdeckte **Fehler** sind ebenfalls häufige, aber oft auch vermeidbare Kostentreiber.

Um diese Potenziale zu erschliessen, müssen die Beteiligten allerdings an **einem Strang** ziehen.

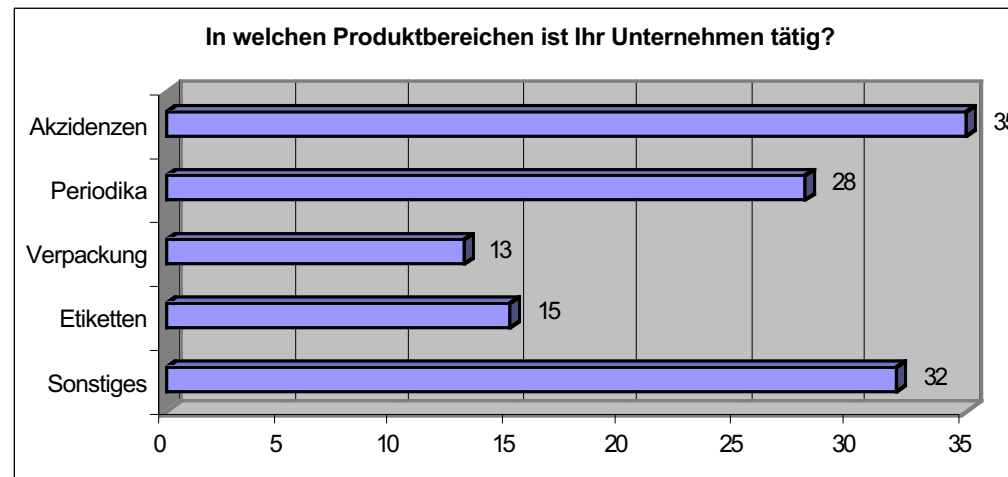
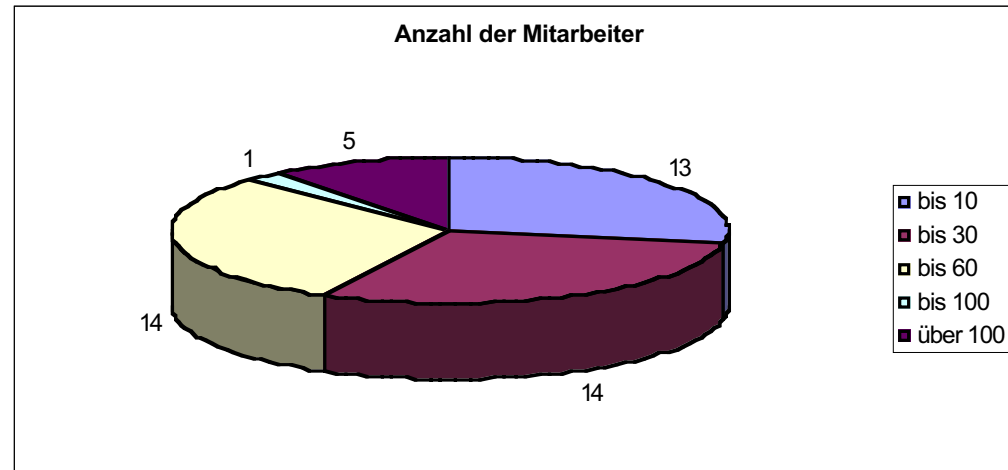


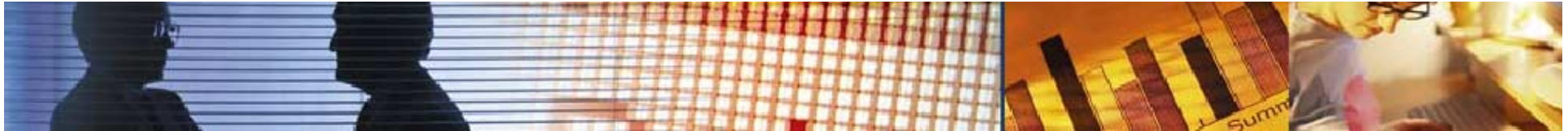
3. Aufbau, Erhebung und Ergebnisse der Auswertung

Der Fragebogen setzte sich aus allgemeinen und speziellen Fragen zur **Workflow-Optimierung** zusammen.

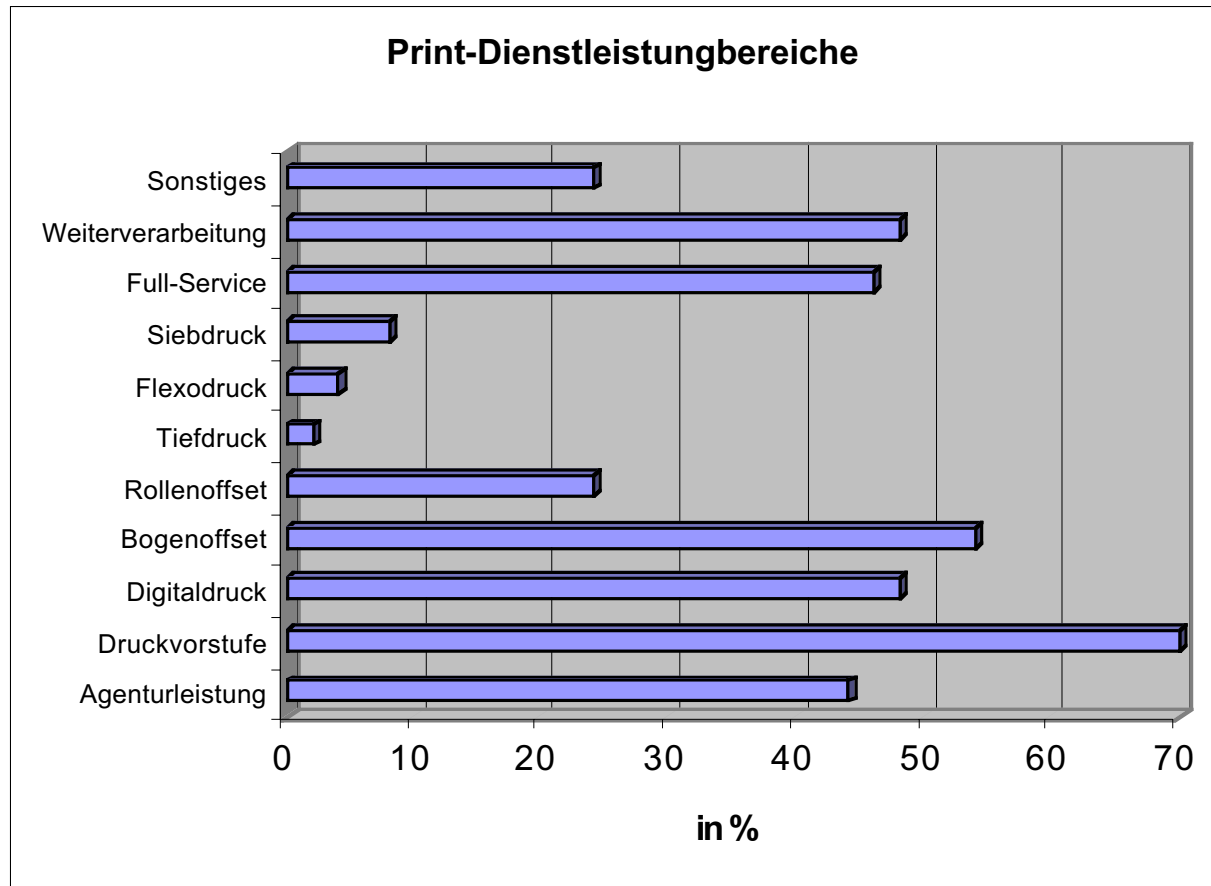
Zur Kategorisierung wurden die Unternehmen nach **Größe**, **Produktbereichen** und **Dienstleistungsbereichen** eingeteilt.

Bei den befragten 50 Unternehmen gaben **26%** an, **unter zehn Mitarbeitern** zu beschäftigen. **28%** der Unternehmen haben einen Mitarbeiterstamm von mehr als 10, aber **unter 30 Mitarbeitern**. Ebenfalls gleich gross ist die Gruppe der Unternehmen mit mehr als 30, aber **weniger als 60 Mitarbeitern (28%)**. **Mehr als 60 Mitarbeiter** wurden in **12%** der Fälle angegeben. Die Unternehmen waren in den Produktionsbereichen **Akzidenzdruck (70%)**, **Periodika (56%)**, **Verpackungsdruck (26%)** und **Etikettendruck (30%)** tätig (Mehrfachnennungen möglich). Die sonstige Verteilung siehe nächste Seite.





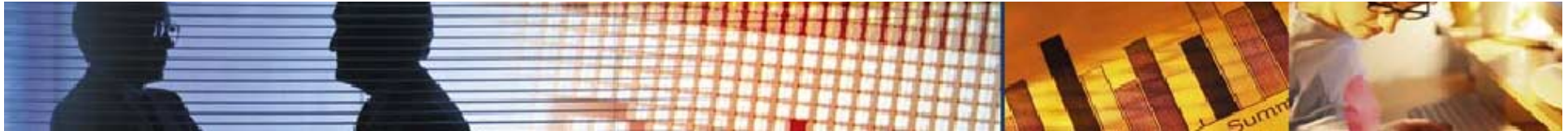
Aufteilung nach Produktions- und Dienstleistungsbereichen



Bei der Aufteilung nach Produktions- und Dienstleistungsbereichen waren **70%** der Unternehmen im Bereich **Druckvorstufe** zu finden, **48%** im **Digitaldruck** sowie ebenfalls **48%** in der **Weiterverarbeitung**. **Agenturleistungen** betrafen **44%**. Als **Full-Service-Anbieter** bezeichneten sich **46%**.

Bei den Verfahren dominierten **Bogenoffset (54%)** vor **Rolle (24%)**, **Siebdruck (8%)**, **Flexodruck (4%)** und **Tiefdruck (2%)**.

Bei der Einordnung waren Mehrfachangaben möglich.



3.1 Produktivitätserhöhung als Ziel der Workflow-Optimierung

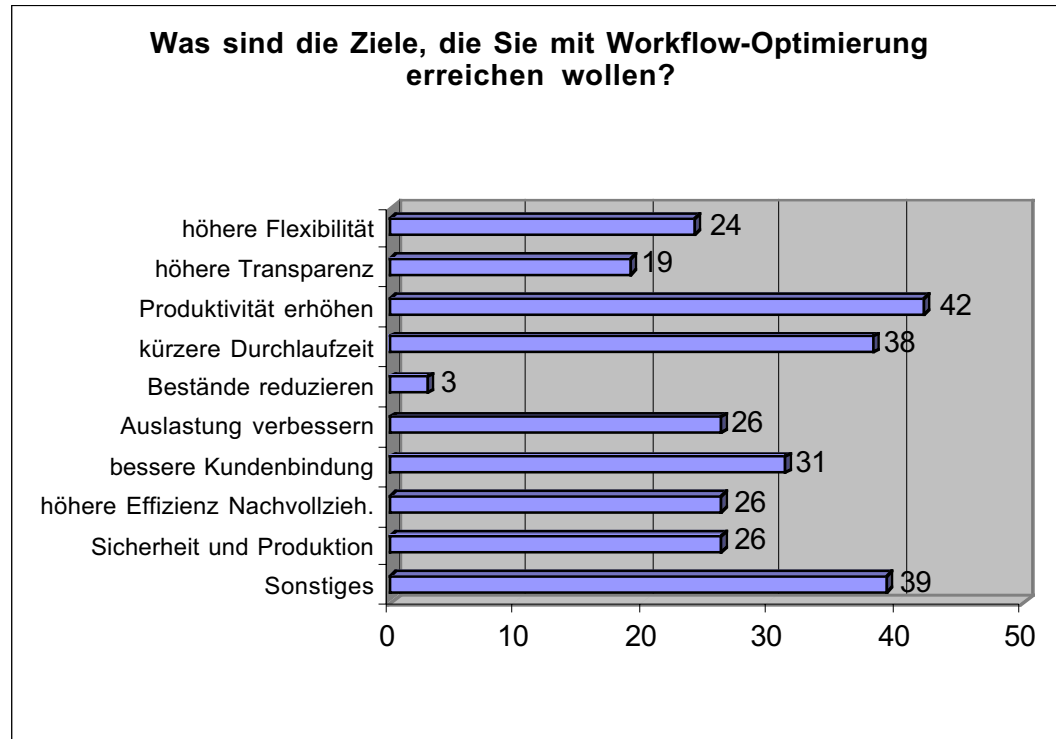
Auf die Frage, was sie mit der Workflow-Optimierung erreichen wollen, antworteten 42 Betriebe (**84%** der Befragten), dass sie die **Produktivität** erhöhen wollen.

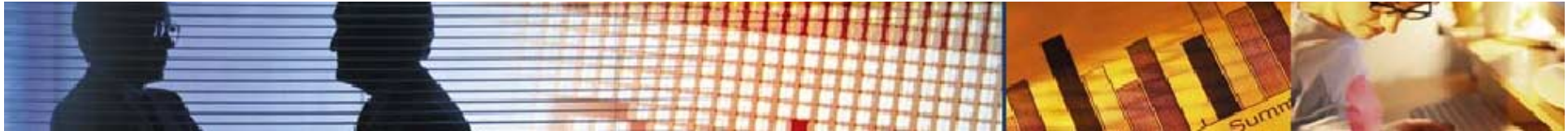
38 Unternehmen (**76%**) wollen die **Durchlaufzeiten verkürzen** bzw. sonstige Ziele (39 Unternehmen) erreichen.

Eine bessere **Kundenbindung** erhoffen sich **62%** der Unternehmen (31 Betriebe) durch eine Workflow-Optimierung.

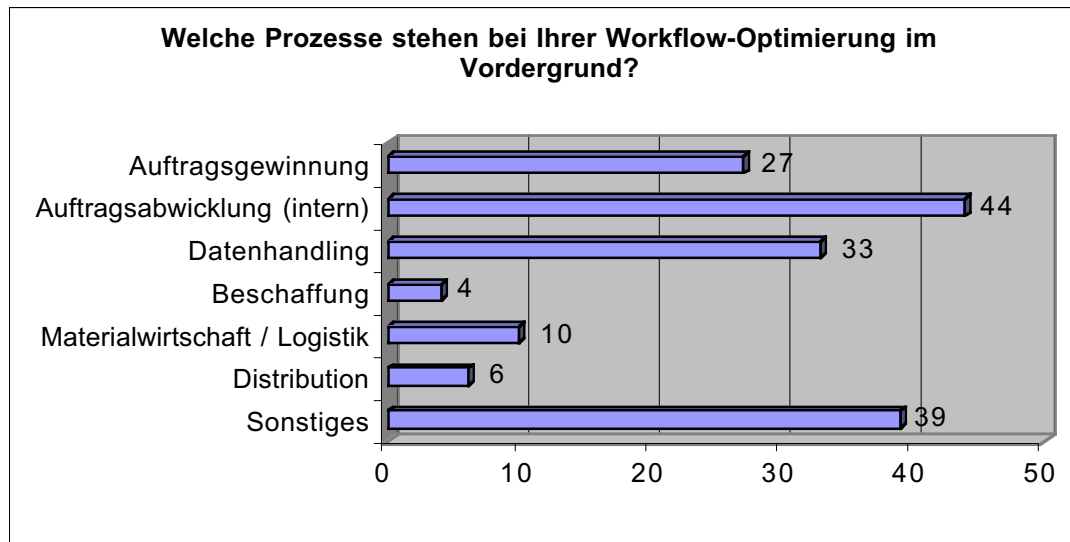
26 Betriebe (**52%**) erhoffen sich Verbesserungen bei der **Auslastung, Effizienz und Nachvollziehbarkeit** sowie bei der **Sicherheit und Produktion**.

Eine höhere **Flexibilität** ist das Ziel von **48%** und eine höhere **Transparenz** von **38%** der Unternehmen. Die **Bestände** in Vormaterialien und Material reduzieren wollen **7%** der Unternehmen.





3.2 Interne, aber auch übergreifende Prozesse im Vordergrund

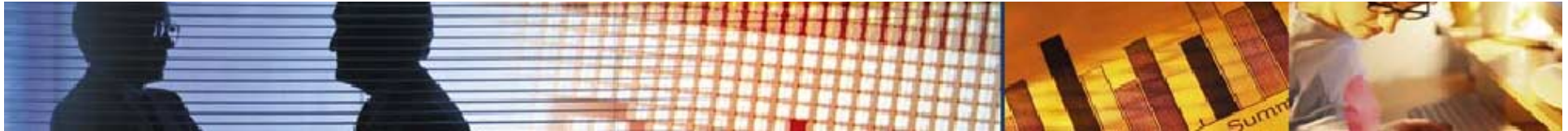


Für **88%** der befragten Unternehmen (44 Betriebe) stehen die **interne Auftragsabwicklung** bei der Workflow-Optimierung im Vordergrund.

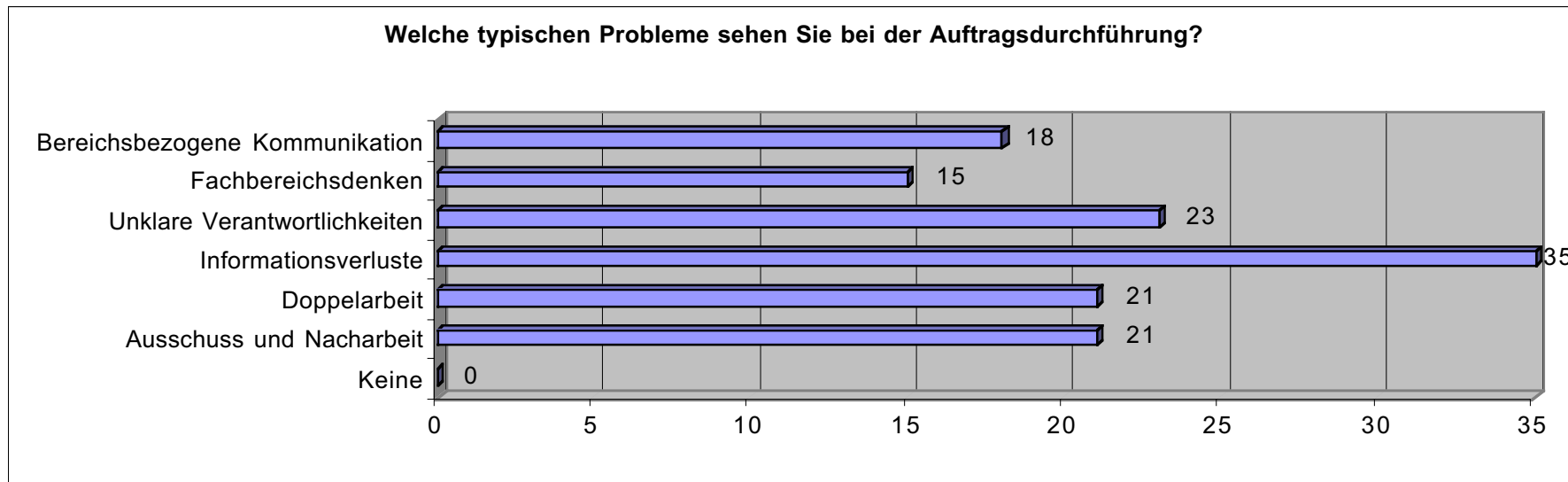
Für **78%** (39 Betriebe) sind allerdings auch **übergreifende Prozesse**, die sich stark unterscheiden, wichtig (siehe in Kategorie Sonstiges).

Datenhandling steht für **66%** (33 Betriebe) und die **Auftragsgewinnung** für **54%** der Befragten im Vordergrund (27 Unternehmen).

Materialwirtschaft und **Logistik** war für **20%** von Bedeutung, **Distribution** bzw. **Beschaffung** folgen mit **12%** bzw. **8%**.



3.3 Informationsverluste stören bei der Auftragsdurchführung

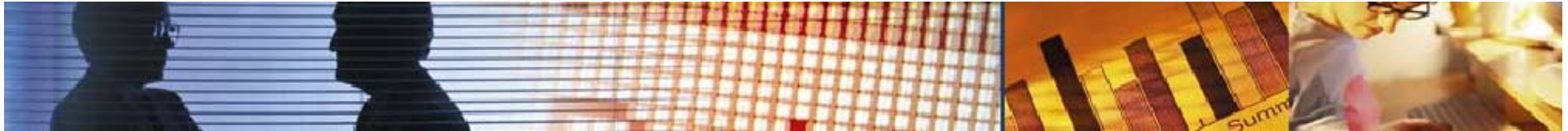


Alle Befragten waren durchaus selbstkritisch, kein Unternehmen gab an, dass es bei der **Auftragsdurchführung** nicht zu Problemen kommt.

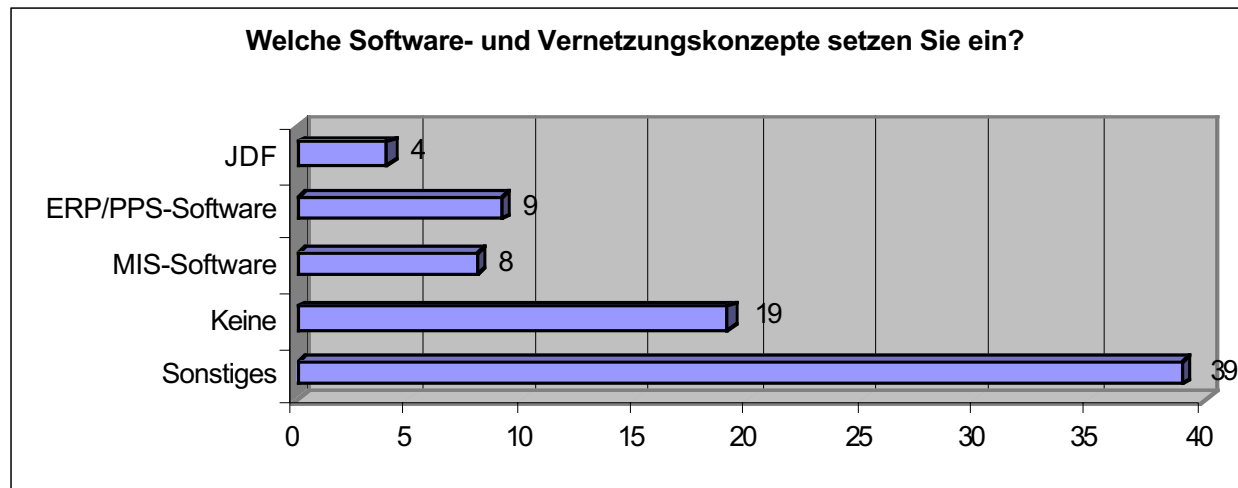
Dabei gaben **70%** der befragten Unternehmen (35 Betriebe) an, dass sie **Informationsverluste** im Workflow als wesentliches Problem sehen.

Auch unklare **Verantwortlichkeiten** mit **46%** (23 Unternehmen) und jeweils 42% für **Doppelarbeit**, sowie **Ausschuss** und **Nacharbeit** werden als problematisch angesehen (jeweils 21 Betriebe).

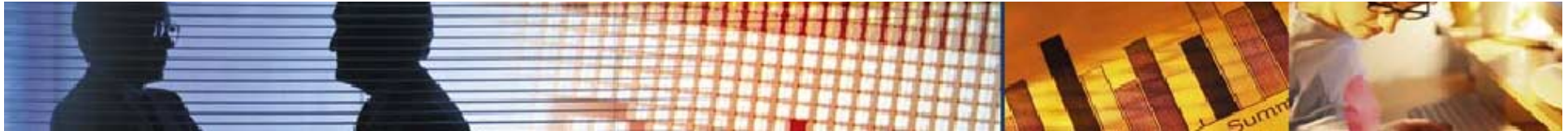
36% der Befragten (18 Unternehmen) beanstanden **bereichsbezogene Kommunikation** und **30%** beanstanden **Fachbereichsdenken** als störend bei der effizienten Auftragsdurchführung.



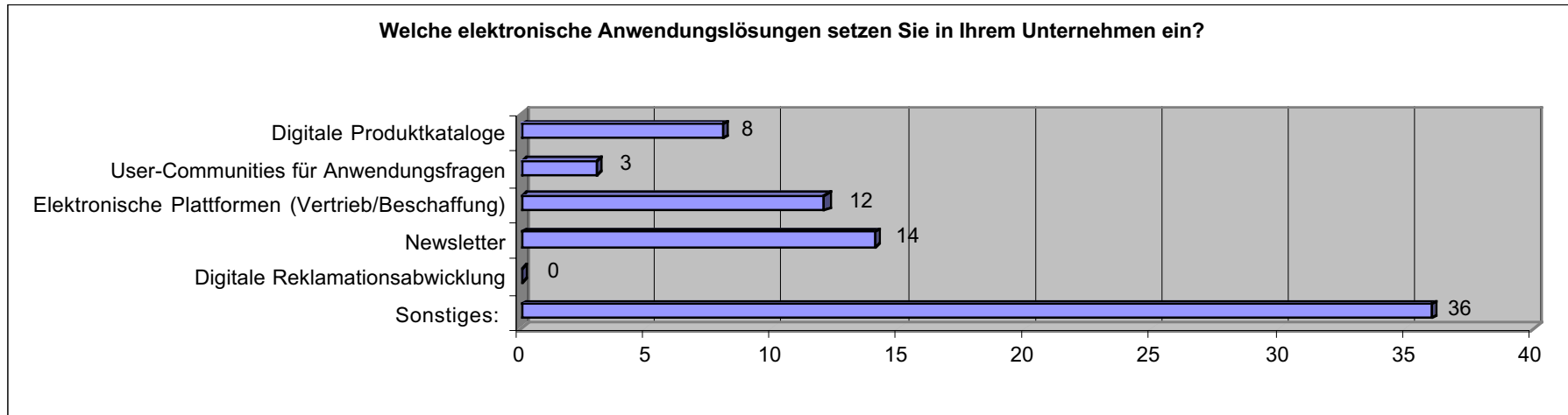
3.4 Unterschiedlicher Einsatzgrad von Software- und Vernetzungslösungen



Auffällig war hier, dass **38%** der befragten Unternehmen überhaupt **keine Software- und Vernetzungslösungen** einsetzen. Lediglich **8%** arbeiten mit dem **Job Definition Format (JDF)**. Etwas mehr, nämlich **18%**, arbeiten mit **ERP/PPS-Software** und **16%** benutzen **MIS-Software**. **78%** verwenden **sonstige Software- und Vernetzungslösungen**, überwiegend Mail.

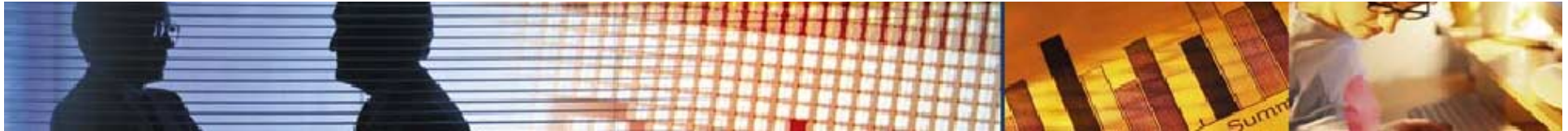


3.5 Digitale Anwendungslösungen unterentwickelt

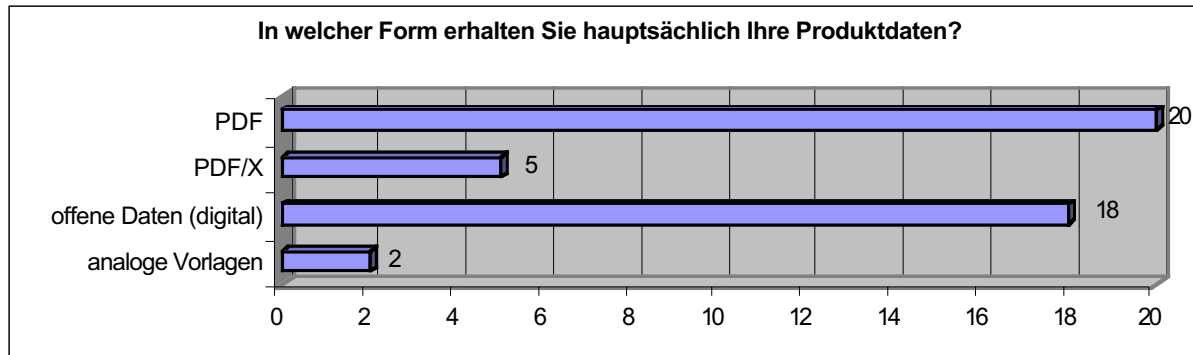


Obwohl die **Reklamationsabwicklung** als ein wichtiger Workflow anzusehen ist, setzte keines der befragten Unternehmen eine **digitale Anwendungslösung** ein. Wenig verbreitet sind auch **User Communities** zur Bearbeitung von Anwenderfragen (**6%**).

Digitale Produktkataloge werden nur von jedem sechsten Unternehmen (**16%**) eingesetzt. **Elektronische Plattformen** für Vertrieb oder Beschaffung werden häufiger genutzt (**24%**). **Newsletter** werden immerhin von fast jedem dritten Unternehmen (**28%**) eingesetzt. Über **72%** (36 Betriebe) setzen andere elektronische Anwendungslösungen ein.

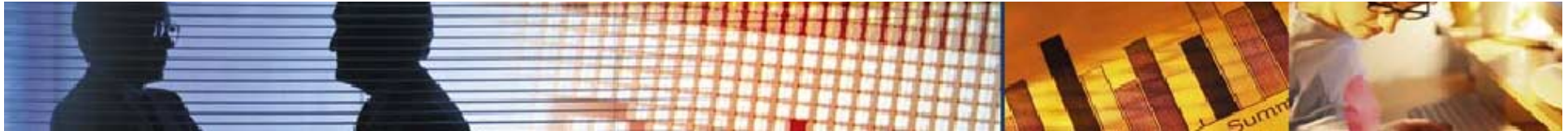


3.6 Übergabe der Produktdaten mit PDF überwiegt

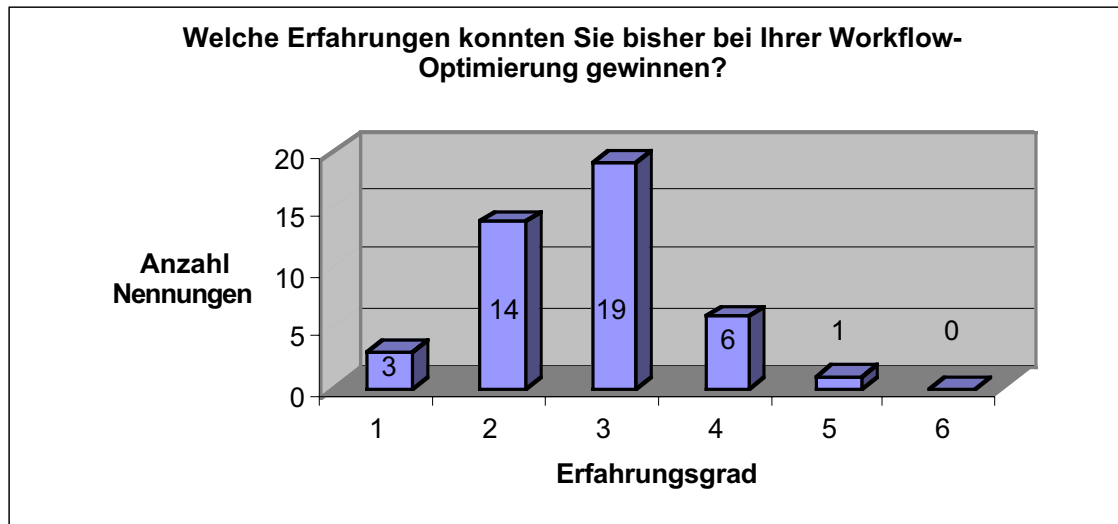


Die meisten **Produktdaten** werden nach wie vor als **PDF (40%)** oder als **offene Daten (36%)** übergeben. Das von der Internationalen Standard Organisation (ISO) entwickelte **PDF/X** hat sich noch nicht richtig durchsetzen können, nur **10 %** der befragten Firmen gaben an, es zu nutzen.

In der **PDF/X-Norm** sind die Einschränkungen und Voraussetzungen definiert, damit digitale Druckvorlagen problemlos in einer Druckerei weiterverarbeitet werden können. PDF/X dient also zur **Standardisierung** des Austausches digitaler Druckvorlagen. Analoge Vorlagen werden bald ganz der Vergangenheit angehören, nur **4%** (2 Betriebe) arbeiten noch mit solchen.

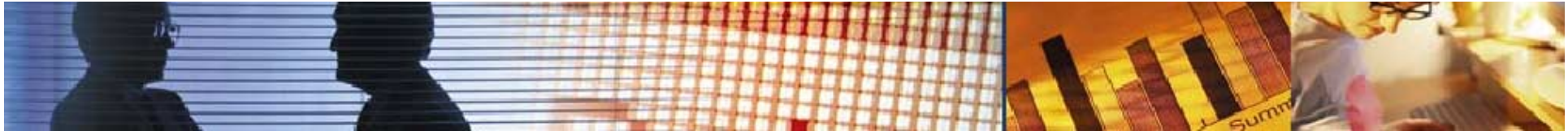


3.7 Zufriedenstellende Erfahrungen mit Workflow-Optimierung überwiegen

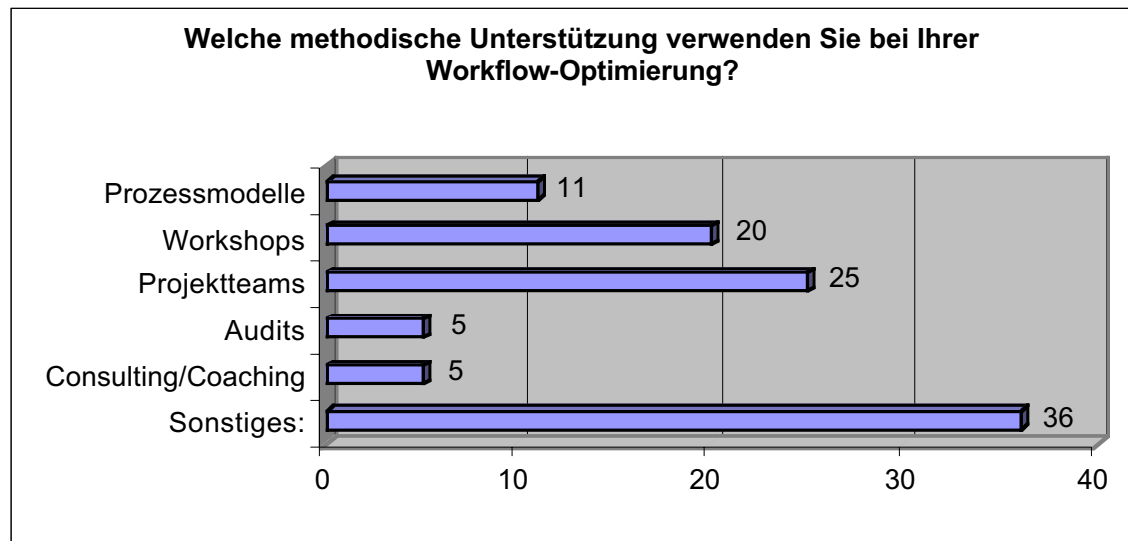


Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat befriedigende (38%) bis gute (28%) **Erfahrungen mit Workflow-Optimierung** gemacht (Skala von 1-6) . Kein Unternehmen hat sehr schlechte Erfahrungen gemacht. **6%** der Unternehmen schätzen ihre **Erfahrungen als sehr gut** ein.

Man kann also davon ausgehen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen weiterhin versuchen wird, Workflow-Optimierung zu betreiben, da sie mit den bisherigen Ergebnissen zufrieden sind.



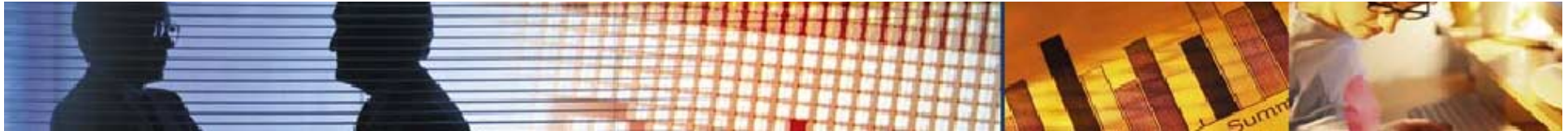
3.8 Methodische Unterstützung ausbaufähig



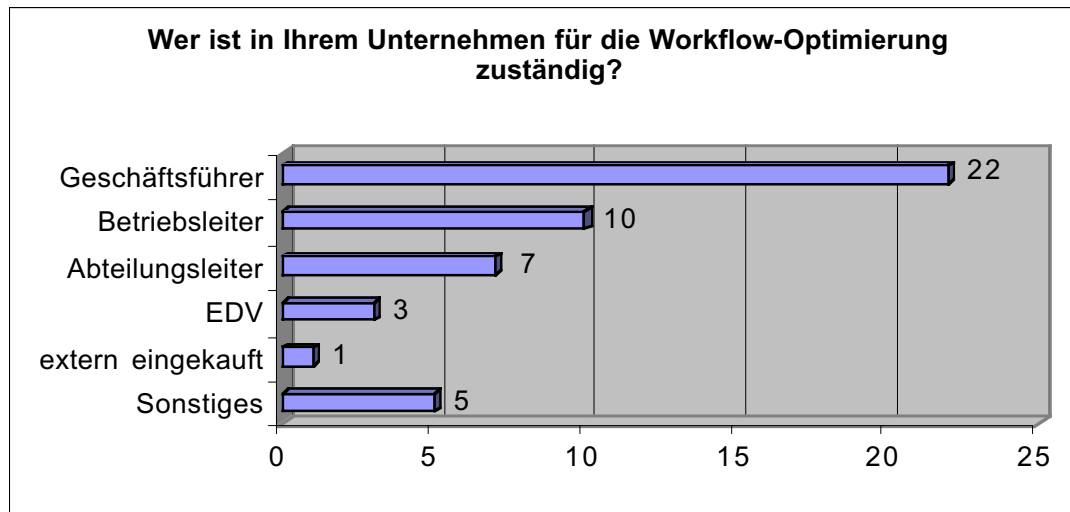
Viele Unternehmen gaben an, **Projektteams (50%)** und **Workshops (40%)** im Rahmen der Projekte zur Prozessoptimierung zu bilden.

Prozessmodelle (22%), externe **Consultants (10%)** sowie **Audits (10%)** werden noch eher selten genutzt bzw. eingesetzt.

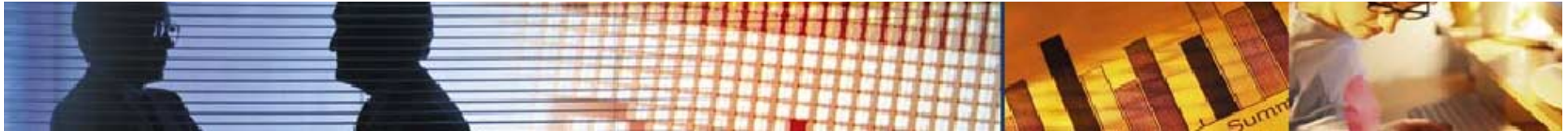
Bei den **Audits** handelt es sich i.d.R. um ein Konzept zur systematischen Überprüfung mit Hilfe von **Checklisten**, um eine übergreifende Verbesserung von Abläufen und Leistungen sowie insbesondere die Gewährleistung bestimmter Eigenschaften zu erreichen. Als Methoden werden hierbei unter anderem **ABC-Analysen, Fehlerhäufigkeitsdiagramme, Ursache-Wirkungs-Diagramme** und **Chart-Techniken** zur Problem- und Datensammlung eingesetzt.



3.9 Zuständigkeit bei der Workflow-Optimierung liegt beim Management



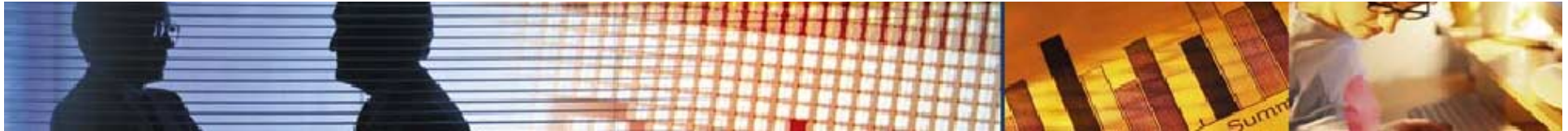
In den meisten Fällen ist für diesbezügliche Projekte die **Geschäftsführung** direkt zuständig (**44%**). In grösseren Unternehmen werden Projekte auch auf der **Betriebs-** (**20%**) oder **Abteilungsleiter**ebene (**14%**) angesiedelt. Der **EDV-Bereich** ist in **6 %** der Fälle zuständig.



4. Zusammenfassung: Wunsch und Wirklichkeit

Workflowoptimierung und Methodeneinsatz (I)

- 84% wollen die **Produktivität** erhöhen
- 77% wollen die **Durchlaufzeiten** verkürzen
- Für **88%** stehen die **interne Auftragsabwicklung** und für **66%** das **Datenhandling** im Vordergrund
- Fast 70% der Unternehmen sehen Nutzen und Vorteile durch bessere **Qualitätssicherung** und **Zertifizierung** *
- Häufig genannte Gründe sind **Kostensenkung** und Erhöhung der **Kundenzufriedenheit** *
- siehe * **HdM-Kurzstudie** „Qualitätssicherung in der grafischen Industrie“ (3/2006, 175 Unternehmen), erhältlich als Fortschrittsbericht Nr. 4, 2006



Workflowoptimierung und Methodeneinsatz (II): Wirklichkeit

- **38%** setzen überhaupt keine **Software- und Vernetzungslösungen** ein
- **70%** sehen **Informationsverluste** bei der Auftragsdurchführung als Problem
-
- **46%** sehen unklare **Verantwortlichkeiten** als Problem
- **44%** bemängeln **Doppelarbeit, Ausschuss** und **Nacharbeit**
- **2 von 3** Unternehmen (**66%**) streben mit Qualitätssicherungsmaßnahmen tatsächlich eine **Null-Fehler-Produktion** an *
- **Workflow-Management** ist in **20%** der Unternehmen in Anwendung *
- siehe * **HdM-Kurzstudie** „Qualitätssicherung in der grafischen Industrie“ (3/2006, 175 Unternehmen), erhältlich als Fortschrittsbericht Nr. 4, 2006

5. Autorenhinweis und Literatur

Autoren der Kurzstudie

Daniel Gartz

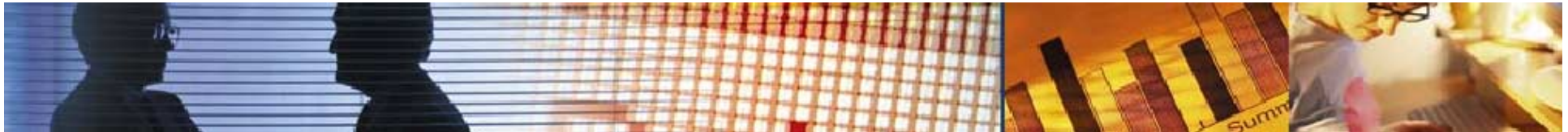
Lena Kazmaier

Sarah Keller

Hanna Merk

Tobias Sigg

Die Arbeit wurde im SS 2006 Rahmen einer semesterbegleitenden Projektarbeit im Fachkurs "Prozessoptimierung" Prof. Dr.-Ing. Thaler an der Hochschule der Medien Stuttgart durchgeführt. Kontakt: thaler@hdm-stuttgart.de



Weitere Informationen zum Thema:

„Der sichere Weg zur prozessorientierten Medienproduktion“. In: Value, Magazin für Medienproduktion und Unternehmenskommunikation 04/2006

Kurzstudie „Qualitätssicherung in der grafischen Industrie“, HdM Stuttgart 03/2006, erhältlich als Fortschrittbericht Nr. 4, 2006

Supply Chain Management, Bildungsverlag Eins, 5. Auflage, erscheint Anfang 2007

Download / Links:

www.hdm-stuttgart.de/scm